

## IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH PADA SD NEGERI SAKTI PIDIE

Ibrahim

**Abstrak:** Manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kreatifitas pendidikan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui proses penyusunan perencanaan, pelaksanaan, partisipasi masyarakat dan faktor pendukung dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data observasi, wawancara dan dokumentasi. Subyek penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses perencanaan dalam penerapan manajemen berbasis sekolah meliputi penetapan, visi misi, tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dengan melakukan asesmen tentang kekuatan, hambatan, peluang dan tantangan yang dihadapi oleh Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie. Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah pada Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie menyusun RAPBS, Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, mengikutsertakan komite sekolah. Partisipasi masyarakat atau komite sekolah mempunyai tugas dan fungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan pada satuan pendidikan. Komite sekolah mendukung, memberi masukan, motivasi dan mengawasi kinerja guru serta mengadakan hubungan kerja sama dengan pihak lain dalam mencari dana dan ekstrakurikuler. Faktor pendukung dan penghambat implementasi manajemen berbasis sekolah di Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie. Warga sekolah, wali siswa dan komite sekolah ikut mendukung kemajuan sekolah. Hal ini terbukti komite sekolah selalu memberi masukan dan membantu program sekolah, warga sekolah dan komite sekolah selalu ikutserta dalam penyusunan program sekolah dan pelaksanaannya.

**Kata Kunci:** *Implementasi, Manajemen Berbasis Sekolah.*

### PENDAHULUAN

Pendidikan dasar dewasa ini mengalami permasalahan yang sangat kompleks, sehingga seolah-olah pendidikan kurang berhasil. Hal ini terjadi karena tuntutan masyarakat semakin meningkat dan dinamika terus berjalan. Meski demikian, sumber daya manusia yang rendah tidak lepas dari kualitas pendidikan itu sendiri, karena pendidikan merupakan salah satu cara meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Mutu pendidikan yang baik akan muncul apabila di dalam pencapaian tujuan mendapat dukungan dari berbagai pihak, baik itu pihak internal pendidikan seperti otonomi sekolah maupun pihak eksternal pendidikan peran serta masyarakat. Dalam hal ini eksistensi sekolah yang baik dan berkualitas merupakan pendukung utama dari adanya mutu pendidikan tersebut di atas, sehingga eksistensinya itu menjadi sesuatu yang penting dan strategi dalam upaya menciptakan pendidikan bermutu.

Persoalan mutu pendidikan itu bukanlah sesuatu yang bersifat instan, mudah dicapai dan bisa terjadi begitu saja, tetapi hal tersebut merupakan sebuah proses yang

kompleks dan memerlukan pemikiran yang mendalam dari semua pihak yang berkompeten. Permasalahan mutu pendidikan pada saat ini lebih bertumpu pada masalah kualitas dari para lulusan yang dihasilkan oleh satuan pendidikan itu sendiri, dimana kita harus mengakuinya.

Usaha peningkatan mutu pendidikan harus selalu dilakukan secara terus menerus. Namun pada kenyataannya usaha tersebut masih belum maksimal. Sekolah sebagai sebuah sistem harus dikembangkan menjadi sistem yang utuh dan mandiri dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam hal ini sekolah bukanlah sebuah sistem mekanik, dimana bagian-bagian yang ada didalamnya tidak saling mempengaruhi secara langsung, artinya bahwa apabila ada suatu bagian dari sistem itu yang mempunyai masalah, maka bagian tertentu itu bisa diganti agar bisa berfungsi dengan semestinya. Peningkatan kualitas belajar siswa merupakan sebuah upaya kolektif dan tanggungjawab bersama dari semua komponen yang ada di sekolah.

Seiring dengan reformasi pendidikan, pemerintah memberikan kebijakan untuk

peningkatan mutu pendidikan di semua jenjang dan tingkat pendidikan dengan mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah. Sekolah sebagai sistem tersusun dari komponen konteks, input, proses, output, dan outcome. Konteks berpengaruh pada input, berpengaruh pada proses, proses berpengaruh pada output, dan output berpengaruh pada outcome. Kelima komponen tersebut saling terkait dan saling menguatkan. Pada dasarnya semua personil atau tenaga kependidikan telah memahami tentang Manajemen Berbasis Sekolah, terutama pada sekolah dasar yang secara langsung maupun tidak langsung telah melaksanakan prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah, yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah: 1) bagaimanakah proses perencanaan dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah pada Negeri Sakti Pidie?, 2) Bagaimanakah pelaksanaan manajemen berbasis sekolah pada Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie? 3) Bagaimanakah partisipasi masyarakat dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah pada Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie? Dan? 4) Faktor apa saja yang mendukung pelaksanaan manajemen berbasis sekolah pada Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie?

Yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: 1) proses perencanaan kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah pada Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie, 2) pelaksanaan manajemen berbasis sekolah pada Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie, 3) partisipasi masyarakat dalam implementasi manajemen berbasis sekolah pada Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie, dan 4) faktor yang mendukung pelaksanaan manajemen berbasis sekolah pada Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie.

Konsep manajemen berbasis sekolah didefinisikan beragam oleh para ahli pendidikan. Mulyasa mengatakan manajemen berbasis sekolah merupakan konsep pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.

Manajemen berbasis sekolah dapat didefinisikan sebagai model manajemen yang memberi otonomi yang lebih besar kepada sekolah, memberi fleksibilitas atau keluwesan lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah, dan mendorong sekolah meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam kerangka pendidikan nasional. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa esensi dari manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah adalah otonomi sekolah, fleksibilitas, peningkatan partisipasi dan kerja sama untuk mencapai mutu pendidikan.

Mukhtar (2006:32) memaparkan bahwa: Dalam manajemen berbasis sekolah, sekolah diharapkan mengenal kekuatan dan kelemahannya, potensi-potensinya, peluang dan ancaman yang akan dihadapinya, sebagai dasar dalam menentukan kebijakan-kebijakan pendidikan yang akan diambilnya. Berdasarkan analisis tersebut, lalu sekolah merumuskan kunci sukses dan merumuskan visi, misi, sasaran, dan menyusun strategi serta menetapkan program-program pengembangannya untuk jangka waktu tertentu yang mungkin berbeda di sekolah lain. Manajemen berbasis sekolah dikembangkan dengan kesadaran bahwa sekolah memiliki kondisi dan situasi serta kebutuhan yang berbeda-beda”.

Dengan demikian manajemen berbasis sekolah mempunyai fungsi yang jelas dalam rangka meningkatkan mutu sekolah yang meliputi perencanaan dan evaluasi program sekolah, pengelolaan kurikulum, pengelolaan proses belajar mengajar, pengelolaan ketenagaan, pengelolaan peralatan dan perlengkapan, pengelolaan keuangan, pelayanan siswa, hubungan sekolah dan masyarakat, dan pengelolaan iklim sekolah.

Sekolah merupakan sistem yang terdiri dari unsur-unsur yang saling terkait dan karenanya hasil kegiatan pendidikan di sekolah merupakan hasil kolektif dari semua unsur sekolah. Dengan cara berpikir semacam ini, maka semua unsur sekolah harus memahami konsep manajemen berbasis sekolah (apa, mengapa, dan bagaimana). Dalam melakukan sosialisasi manajemen berbasis sekolah, yang penting diupayakan

oleh kepala sekolah adalah “membaca” dan “membentuk” budaya manajemen berbasis sekolah di sekolah.

Esensi manajemen berbasis sekolah adalah peningkatan otonomi sekolah, fleksibilitas dan peningkatan partisipasi dalam penyelenggaraan sekolah, baik partisipasi dari warga sekolah maupun masyarakat di sekitarnya melalui perwakilan komite sekolah. Ini berarti bahwa jika manajemen berbasis sekolah ingin sukses, sekolah harus memperbanyak mitra, baik dari dalam maupun dari luar sekolah. Kemitraan dalam sekolah meliputi, antara lain, kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan siswa, siswa dengan siswa, dst. Kemitraan sekolah dengan masyarakat sekitarnya meliputi, antara lain: kepala sekolah dengan komite sekolah, guru dengan orangtua siswa, kepala sekolah dengan kepala dinas pendidikan kabupaten/kota, dst.

Mulyasa(2006:34) menjelaskan bahwa: kemitraan penting untuk dilakukan karena disadari sepenuhnya bahwa hasil pendidikan sekolah merupakan hasil kolektif dari unsur-unsur terkait. Kemitraan yang dapat menghasilkan *teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis merupakan kartu trump bagi keberhasilan manajemen berbasis sekolah. Oleh karena itu, upaya-upaya untuk meningkatkan kemitraan perlu ditempuh melalui: (1) pembuatan pedoman mengenai tatacara kemitraan, penyediaan sarana kemitraan dan saluran komunikasi, (2) melakukan advokasi, publikasi, dan transparansi terhadap pemangku kepentingan, dan (3) melibatkan pemangku kepentingan sesuai dengan prinsip relevansi, yurisdiksi, dan kompetensi serta kompatibilitas tujuan yang akan dicapai.

Pergeseran dari manajemen berbasis pusat (sentralistik) menuju manajemen berbasis sekolah memerlukan peninjauan kembali terhadap aturan sekolah, peran unsur-unsur sekolah, kebiasaan bertindak, dan hubungan antar unsur-unsur sekolah. Aturan sekolah perlu dirumuskan kembali agar sesuai dengan tuntutan manajemen berbasis sekolah yaitu otonomi, fleksibilitas, dan partisipasi. Demikian juga, peran masing-masing unsur sekolah perlu ditinjau kembali sesuai dengan

tuntutan manajemen berbasis sekolah yaitu demokratisasi sekolah. Ini berarti bahwa peran-peran yang semula lebih bersifat otoriter perlu diubah agar menjadi egaliter. Istilah-istilah peran yang bersifat egaliter misalnya kepala sekolah dan guru sebagai fasilitator, mediator, pendukung, pemberi pertimbangan, pemberdaya, pembimbing, tutor, mentor, dan istilah-istilah lain yang sederajat dengan bahasa demokrasi. Demikian juga, kebiasaan-kebiasaan perilaku tergantung atasan dan menunggu perlu diubah menjadi berani mengambil prakarsa dan inisiatif. Kebiasaan mengunggulkan kewenangan diubah menjadi kebiasaan melayani, kebiasaan melayani sistem sekolah diubah menjadi kebiasaan melayani siswa.

Manajemen berbasis sekolah akan berhasil dengan baik jika sekolah menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang meliputi: partisipasi, transparansi, tanggung jawab, akuntabilitas, wawasan kedepan, penegakan hukum, keadilan, demokrasi, prediktibilitas, kepekaan, profesionalisme, efektivitas, efisiensi, dan kepastian jaminan hukum. Penerapan tata kelola yang baik harus diupayakan oleh sekolah melalui berbagai cara seperti misalnya: pembuatan aturan main sekolah/pedoman tentang tatacara pelaksanaan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, penyediaan sarana untuk memfasilitasi pelaksanaan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, melakukan advokasi, publikasi, relasi dengan para pemangku kepentingan, dan sebagainya yang disesuaikan dengan konteks kebutuhan, karakteristik dan kemampuan sekolah masing-masing.

Perbaikan terus menerus harus merupakan kebiasaan setiap warga sekolah. Karena itu, sistem mutu yang baku perlu dijadikan acuan bagi perbaikan harus ada. Sistem mutu yang dimaksud harus mencakup struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses dan sumber daya untuk menerapkan manajemen mutu. Sekolah juga harus memiliki budaya mutu. Hadiyanto (2004:72) menerapkan “sekolah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah harus sadar bahwa budaya mutu harus tertanam di hati sanubari warga sekolah, sehingga setiap perilaku selalu didasarkan atas profesionalisme”.

Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan dan berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Karena itu, sekolah selalu membaca lingkungan dan menanggapi secara cepat dan tepat. Bahkan, sekolah tidak hanya mampu menyesuaikan terhadap perubahan tuntutan, tetapi juga mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin bakal terjadi. Menjemput bola, adalah padanan kata yang tepat bagi istilah antisipatif.

Sekolah juga harus memiliki kemauan untuk berubah. Perubahan atau inovasi harus merupakan sesuatu yang menyenangkan bagi semua warga sekolah. Sebaliknya status quo merupakan musuh sekolah. Tentu saja yang dimaksud perubahan (inovasi) adalah peningkatan, baik fisik maupun psikologis. Artinya setiap dilakukan perubahan, hasilnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya atau ada peningkatan mutu, terutama mutu peserta didik.

Sekolah sebuah sistem yang terdiri dari beberapa unsur dan hasil kegiatan sekolah adalah hasil kolektif dari semua unsur sekolah. Oleh karena itu, semua unsur sekolah harus memahami konsep-konsep dasar manajemen berbasis sekolah (apa itu manajemen berbasis sekolah, mengapa perlu menerapkan manajemen berbasis sekolah, dan bagaimana cara menyelenggarakan manajemen berbasis sekolah). Untuk itu, bagi sekolah yang akan menerapkan manajemen berbasis sekolah langkah pertama adalah perlu mensosialisasikan konsep manajemen berbasis sekolah tersebut kepada semua unsur warga sekolah dan stakeholder yang terkait, melalui berbagai mekanisme, seperti seminar, lokakarya, diskusi, rapat kerja, dan lain-lain.

Menerapkan manajemen berbasis sekolah adalah melakukan evaluasi diri sendiri. Dengan melakukan evaluasi diri sendiri, sekolah akan melahirkan gambaran nyata tentang keadaan sekolah yang sesungguhnya, hal ini sering disebut dengan istilah profil sekolah. Beranjak dari profil ini sekolah melakukan identifikasi tantangan nyata. Tantangan nyata adalah ketidaksesuaian antara keadaan sekarang dengan keadaan yang diharapkan. Karena itu besar kecilnya ketidaksesuaian antara keadaan sekarang (kenyataan) dan keadaan yang diharapkan (idealnya) memberitahukan besar kecilnya

tantangan. Hal-hal yang dievaluasi meliputi kelemahan dan kekuatan tantangan, seperti; prestasi sekolah yang telah dicapai selama ini, sumber dayapendidik yang tersedia di sekolah, serta dukungan orang tua dan masyarakat sekitar terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa visi adalah apa yang ingin dicapai (tujuan/sasaran) oleh suatu institusi atau organisasi dan visi ini menjadi dasar dari pembentukan organisasi tersebut. Sedangkan misi adalah penjelasan tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana caranya agar visi tersebut dapat diperoleh.

Untuk mencapai tujuan sekolah yang tertuang dalam visi tersebut, maka sekolah merumuskan misi yaitu apa saja yang akan ditempuh sekolah dalam menyelenggarakan layanan pendidikan kepada masyarakat. Misi adalah layanan pendidikan seperti apa yang akan diberikan kepada siswa untuk mencapai visi yang diharapkan. Berdasarkan visi dan misi sekolah yang telah ditetapkan, maka dirumuskan target mutu pendidikan yang akan dicapai oleh sekolah dalam kurun waktu tertentu.

Dalam melaksanakan rencana program peningkatan mutu pendidikan yang telah disetujui bersama antara sekolah, orang tua dan masyarakat, maka sekolah perlu mengambil langkah proaktif untuk mewujudkan target-target yang ditetapkan. Kepala sekolah dan guru hendaknya mendayagunakan sumber daya pendidikan yang tersedia semaksimal mungkin baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya, dan menggunakan pengalaman-pengalaman masa lalu yang dianggap efektif, serta menggunakan teori-teori yang terbukti mampu meningkatkan kualitas pembelajaran.

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan program, sekolah perlu mengadakan evaluasi pelaksanaan program baik jangka pendek maupun jangka panjang. Evaluasi jangka pendek dilakukan setiap akhir semester untuk mengetahui keberhasilan secara bertahap. Bilamana pada semester satu ada faktor-faktor yang tidak mendukung, maka sekolah harus dapat memperbaiki pelaksanaan program peningkatan mutu pada semester berikutnya. Evaluasi jangka panjang dilakukan pada setiap

akhir tahun, untuk mengetahui seberapa jauh program peningkatan mutu telah mencapai target-target mutu yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan evaluasi ini akan diketahui kelebihan dan kelemahan program, dan hal ini harus diperbaiki pada tahun-tahun berikutnya.

Manajemen Berbasis Sekolah memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Dengan kata lain, jika sekolah ingin sukses dalam menerapkan MBS, maka sejumlah karakteristik manajemen berbasis sekolah berikut perlu dimiliki. Berbicara karakteristik manajemen berbasis sekolah tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik sekolah efektif. Jika manajemen berbasis sekolah merupakan wadah/kerangkanya, maka sekolah efektif merupakan isinya. Oleh karena itu, karakteristik manajemen berbasis sekolah berikut memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah efektif, yang dikategorikan menjadi input, proses, dan output.

Dalam menguraikan karakteristik manajemen berbasis sekolah, pendekatan sistem yaitu *input-proses-output* digunakan untuk memandunya. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa sekolah merupakan sistem sehingga penguraian karakteristik manajemen berbasis sekolah (yang juga karakteristik sekolah efektif) mendasarkan pada input, proses, dan output. Selanjutnya, uraian berikut dimulai dari *output* dan diakhiri *input*, mengingat *output* memiliki tingkat kepentingan tertinggi, sedang *proses* memiliki tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dari *output*, dan *input* memiliki tingkat kepentingan dua tingkat lebih rendah dari *output*.

Pada dasarnya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urutan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan Daerah kabupaten/kota harus digunakan sebagai acuan dalam penyelenggaraan pendidikan. Dengan demikian, desentralisasi urusan-urusan pendidikan harus dalam koridor peraturan perundang-undangan yang berlaku. Perlu dicatat bahwa desentralisasi bukan berarti semua urusan di limpahkan ke sekolah. Artinya, tidak semua urusan di desentralisasikan sepenuhnya ke sekolah, sebagian urusan masih merupakan kewenangan

dan tanggungjawab Pemerintah, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota, dan sebagian urusan lainnya diserahkan ke sekolah. Berikut adalah urusan-urusan pendidikan yang sebagian menjadi kewenangan dan tanggungjawab sekolah, yaitu: (a) proses belajar mengajar, (b) perencanaan dan evaluasi program sekolah, (c) pengelolaan kurikulum, (d) pengelolaan ketenagaan, (e) pengelolaan peralatan dan perlengkapan, (f) pengelolaan keuangan, (g) pelayanan siswa, (h) hubungan sekolah-masyarakat, (i) pengelolaan kultur sekolah.

## METODE

Metode penelitian yang digunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, hal ini didasarkan kepada rumusan-rumusan yang muncul dalam penelitian ini yang menurut peneliti untuk melakukan berbagai aktivitas eksplorasi dalam rangka memahami dan menjelaskan masalah-masalah yang menjadi fokus masalah penelitian ini. Kemudian pengumpulan berbagai data dan informasi akan dilakukan melalui teknik observasi, wawancara, studi dokumentasi terhadap sumber-sumber data yang diperlukan. Menurut Moleong (2006:43) yang dimaksud dengan pendekatan kualitatif ialah sebagai sebuah prosedur dasar penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

Penelitian ini mengambil lokasi Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie yang didirikan tanggal 31 Desember 1970, dengan Nomor statistik sekolah (NSS) dan NDS30 4 066102017, Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie bertempat Jalan Jabal Ghafur Kabupaten Pidie. Penelitian ini merupakan suatu studi tentang implementasi Manajemen Berbasis Sekolah pada Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie, yang menjadi subjek penelitian adalah Kepala sekolah, guru dan komite sekolah. Lokasi ini dipilih sebagai tempat penelitian dengan pertimbangan bahwa Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie telah menerapkan konsep manajemen berbasis sekolah.

Dalam penelitian ini peneliti melakukan pengumpulan data melalui berbagai instrumen, diantaranya observasi, wawancara, dokumentasi

dan studi kepustakaan. Dalam prakteknya, keempat teknik pengumpulan data tersebut saling mengisi dan melengkapi satu sama lain.

Menurut Muhadjir (2000:171) Ada tiga teknik untuk menguji kepercayaan temuan atau data penelitian yang dimaksud yaitu: 1) memperpanjang waktu tinggal dengan mereka, 2) observasi lebih tekun, dan 3) melakukan triangulasi. Dengan demikian, maka dalam melakukan penelitian ini ditempuh langkah-langkah 1) Peneliti berinteraksi dengan subjek di lapangan selama paling kurang 5 bulan, mulai dari awal Juni sampai dengan Oktober 2011 secara intensif peneliti berada lokasi penelitian yang ditetapkan, 2) Melakukan observasi secara intensif dan berulang-ulang sekali untuk mendapatkan informasi data berkaitan dengan manajemen berbasis sekolah, dan 3) Melakukan triangulasi terhadap temuan data yaitu dengan cara melakukan wawancara dengan kepala sekolah, guru dan komite sekolah.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah Observasi, wawancara dan studi dokumenter. Data yang telah dikumpul, selanjutnya dianalisis untuk menjawab masalah penelitian. Untuk dapat menjawab masalah penelitian, tentu saja data mentah yang telah dikumpulkan perlu diorganisasikan secara tertentu sesuai dengan tuntutan penyajian.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif. Dalam proses analisis kualitatif, menurut Nasution, (2003:42) Analisis dilakukan dalam tiga aktivitas yang saling bersamaan; mereduksi data, mendisplay data, dan pengambilan kesimpulan/verifikasi.

Sedangkan analisis datanya menggunakan analisis model interaktif, artinya analisa ini dilakukan dalam bentuk interaktif dari ketiga komponen tersebut.

## HASIL PENELITIAN

Proses perencanaan kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah. Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie telah melaksanakan manajemen berbasis sekolah dengan baik, sesuai dengan

keberadaan sekolah dan kemampuan tenaga kependidikan yang tersedia. Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie telah mengimplemtasikan Manajemen Berbasis Sekolah sejak tahun 2003 dengan efektif, terutama dalam bidang kedisiplinan baik kedisiplinan bagi guru maupun kedisiplinan bagi siswa.

Kepala sekolah menjelaskan bahwa kedisiplinan bagi guru antara lain: 1) hadir ke sekolah 15 menit sebelum jam masuk, 2) membuat program semester dan program tahunan, 3) menyusun program pembelajaran, 4) menyusun kriteria ketuntasan minimal (KKM) pada awal tahun, 5) menyusun silabus, 6) membuat rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), 7) masuk dan keluar kelas sesuai jadwal pelajaran, 8) melakukan evaluasi setiap selesai proses pembelajaran, 9) melaksanakan analisis hasil evaluasi tiap selesai melakukan ulangan harian, 10) menyusun program perbaikan dan pengayaan, 11) melaksanakan program perbaikan dan pengayaan, 12) membuat bank soal berdasarkan standar kompetensi (SK) dan kompetensi dasar (KD) serta indikator untuk mata pelajaran yang diampunya, 13) membuat kisi-kisi soal setiap ujian semester, 14) membuat buku catatan kepribadian dan kerajinan siswa, 15) melapor pada orang piket setiap keluar pada jam sekolah, dan 16) bila guru berhalangan hadir pada jadwal mengajar, menyerahkan RPP pada guru piket.

Data yang diperoleh menunjukkan bahwa kedisiplinan bagi siswa antara lain: 1) siswa wajib hadir setiap hari jam 7.45 setiap hari sekolah, 2) siswa wajib mengikuti semua mata pelajaran dan menanda tangani absen guru mata pelajaran, 3) siswa yang terlambat tanpa alasan yang benar dikenakan sanksi, 4) siswa yang tidak hadir karena sakit atau berhalangan, harus ada surat dari orang tua/wali, 5) siswa yang tidak hadir tanpa ada surat dari orang tua/wali akan dikenakan sanksi, 6) siswa yang kedapatan menggunakan narkoba akan dikeluarkan langsung dari sekolah, dan 7) setiap siswa wajib menanda tangani absen datang dan absen pulang Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie sudah mengimplemensikan manajemen berbasis sekolah dengan baik, hal ini terbukti sudah mempunyai visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah. Kepala sekolah juga menjelaskan bahwa dalam menyusun program manajemen

berbasis sekolah adalah semua warga sekolah (guru dan Komite sekolah) diikuti sertakan. Proses penyusunan program manajemen berbasis sekolah, dilaksanakan melalui rapat yang dihadiri oleh seluruh warga sekolah untuk mengusun program yang akan dilaksanakan dalam rangka kemajuan sekolah dalam bidang kesiswaan, kurikulum, pengajaran, sarana dan prasarana dan lain-lain.

Penggunaan keuangan sekolah yang digunakan selalu dimusyawarahkan bersama warga sekolah. Penggunaan dana sekolah selalu di umumkan disetiap rapat dewan guru, rapat komite sekolah dan rapat wali siswa. Sudah mengadakan hubungan kerja sama yang baik dengan semua pihak. Hal ini terbukti dari lancarnya pembangunan sarana dan prasarana sekolah yang dananya berasal dari pemerintah dan stakeholder lainnya. Ini merupakan salah satu ciri bahwa kerja sama dengan stakeholder sudah baik.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah sangat demokratis. Hal ini terbukti setiap kegiatan yang hendak dilaksanakan selalu dimusyawarahkan dengan warga sekolah, sehingga semua program yang telah direncanakan dapat berjalan dengan baik dan lancar karena memiliki kelompok kerja sekolah terdiri dari kepala sekolah, guru, pegawai, yayasan dan komite sekolah. Sedangkan kelompok kerja guru adalah forum KKG baik tingkat sekolah maupun tingkat Kabupaten Pidie.

Kepala sekolah telah menerapkan prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah antara lain yaitu : 1) partisipasi, 2) penegakan hukum, 3) transparan, 4) daya tanggap, 5) berorientasi konsensus, 6) berkeadilan, 7) efektifitas dan efisiensi, 8) akuntabilitas, 9) bervisi strategis dan 10) kesalingterkaitan.

Kepala Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie menjelaskan bahwa proses implementasi manajemen berbasis sekolah sudah dilaksanakan dengan baik. Dalam hal ini, kepala sekolah telah membuat perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kedisiplinan guru dan siswa berjalan sesuai dengan ketentuan. Bila guru tidak membuat program pelajaran, oleh kepala sekolah dilarang mengajar di ruang

kelas. Disisi lain, siswa yang melanggar ketentuan sekolah, diberikan sanksi yang tegas. Kepala sekolah juga menjelaskan apabila ada guru yang sering tidak hadir diberikan teguran. Apabila melanggar tata tertib yang telah ditetapkan sekolah seperti terlambat, sering tidak masuk dan lainnya akan diberikan sanksi yang sifatnya mendidik. Setiap kegiatan sekolah, baik intrakurikuler dan ekstrakurikuler, kepala sekolah selalu mengawasi kelancarannya.

Guru Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie telah mengenal manajemen berbasis sekolah sejak tahun 2003 penerapan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah dimulai tahun 2006 secara bertahap.

Kepala sekolah dan guru telah mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat) tentang manajemen berbasis sekolah di Banda Aceh pada Tahun 2006. Dari hasil diklat tersebut, kepala sekolah mampu menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di sekolah yang dipimpinnya sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada. Kualifikasi pendidikan guru umumnya adalah S1, sehingga sangat mendukung implementasi manajemen berbasis sekolah di Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie.

Umumnya guru telah memiliki kelengkapan perangkat administrasi pembelajarannya. Hal ini disebabkan karena tidak dibenarkan guru masuk kelas apabila tidak lengkap administrasi pembelajarannya. Hal ini menunjukkan bahwa sekolah tersebut sudah menerapkan manajemen berbasis sekolah dengan baik, karena semua warga sekolah dan masyarakat sekitar sudah berperan aktif dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah di sekolah.

Masyarakat sekitar sekolah menyambut baik program manajemen berbasis sekolah yang di laksanakan. Hal ini terbukti bahwa masyarakat sekitar percaya pada kualitas dan mutu pendidikan di sekolah tersebut, sehingga mereka mendaftarkan anaknya di sekolah tersebut.

Dukungan dari masyarakat sekitar sangat baik terhadap perencanaan mencakup hal-hal antara lain: 1) perumusan tujuan yang ingin dicapai; 2) pemilihan program untuk mencapai tujuan; dan 3) Identifikasi dan

pengeralahan sumber-sumber yang jumlahnya terbatas. Pelaksanaan menekankan pada kegiatan manajerial lebih diarahkan pada kegiatan yang bersifat: pemberdayaan seluruh potensi, pembinaan, menumbuhkembangkan, peningkatan terhadap sasaran yang meliputi program-program wajib, program khusus, program pemberdayaan fasilitas, program pembiayaan yang mengacu pada konsep dasar efektif dan efisien dengan menempatkan individu sebagai pelaku utama

Pengawasan kegiatan mengukur tingkat efektivitas kerja personal dan tingkat efisiensi penggunaan metode dan alat tertentu dalam usaha mencapai tujuan. Dengan demikian pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi. Proses dasar tersebut terdiri dari tiga tahap: menetapkan standard pelaksanaan; pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standard; dan menentukan kesenjangan (*deviasi*) antara pelaksanaan program manajemen berbasis sekolah

Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie sudah mengimplementasikan manajemen, pembelajaran dan peran serta masyarakat dengan baik. Sehingga semua program manajemen berbasis sekolah dapat berjalan dengan baik dan lancar dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Dukungan dari masyarakat, komite sekolah dan wali siswa terhadap perencanaan yang merupakan proses menentukan ke mana kita akan menuju, menetapkan jalan dan menentukan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan dengan cara yang paling tepat dan paling efisien. Komite sekolah dan wali siswa ikut memberi bantuan baik secara moril maupun materil untuk melengkapi perencanaan.

Pelaksanaan merupakan rangkaian kegiatan yang disusun berdasarkan rencana kerja dengan mengutamakan aktivitas individu sebagai kesatuan kerja untuk mencapai tujuan. Unsur penting ketika rencana direalisasikan, yaitu adanya keterpaduan antara setiap komponen yang saling menunjang sesuai dengan waktu, target dan komitmen individu.

Pengawasan merupakan kegiatan akhir dalam siklus pengelolaan. Kelemahan dan keunggulan yang diperoleh dari hasil

pengawasan akan dijadikan bahan masukan dalam penyusunan rencana mendatang terhadap program Manajemen Berbasis Sekolah. Dalam hal ini dukungan masyarakat, komite sekolah, dan wali siswa terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap manajemen berbasis sekolah di Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie sudah berjalan dengan baik. Sehingga semua program manajemen berbasis sekolah dapat berjalan dengan baik dan lancar dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Pelaksanaan dan pengawasan program manajemen berbasis sekolah sudah berjalan sebagaimana diinginkan. Hal ini terbukti bahwa hubungan kepala sekolah dengan masyarakat, komite sekolah, dan wali siswa sangat harmonis, bahkan mereka ikut membantu kepala Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie dalam menyusun program, melaksanakan program, dan pengawasan program manajemen berbasis sekolah. Sehingga semua program manajemen berbasis sekolah dapat berjalan dengan baik dan lancar dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Pendukung pelaksanaan program manajemen berbasis sekolah di Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie adalah faktor dari dalam (*internal*) seperti kepemimpinan kepala sekolah, kualitas dan kuantitas guru yang handal serta sarana prasarana yang tersedia. Sedangkan faktor pendukung dari luar (*eksternal*) juga mempengaruhi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di sekolah seperti dukungan dari komite sekolah, yayasan, wali siswa dan masyarakat.

Dukungan dari lingkungan sekitar sangat besar, sehingga mereka ikut memelihara dan menjaga lingkungan sekolah. Hal ini terbukti bahwa semua program MBS dapat berjalan dengan baik. Karena tanpa dukungan masyarakat sekitar, program Manajemen Berbasis Sekolah sulit terlaksana sebagaimana yang diharapkan.

Sarana dan prasarana yang tersedia sudah mendukung program manajemen berbasis sekolah. Hal ini terbukti bahwa sarana dan prasarana Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie sangat mendukung pelaksanaan program manajemen berbasis sekolah.



Kualitas dan kuantitas guru di Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie telah memadai dengan kapasitas minimal satu sampai dua orang guru per-mata pelajaran. Kapasitas ini sangat mendukung terhadap program manajemen berbasis sekolah. Sebenarnya tenaga guru yang profesional masih sangat dibutuhkan yang berasal dari guru PNS, tapi sampai saat ini pemerintah belum dapat menyalurkannya dikarenakan keterbatasan anggaran.

Kualitas dan kuantitas warga sekolah Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie telah memadai dan mereka sangat mendukung kemajuan sekolah, hal ini terbukti bahwa: 1) mereka selalu membantu program sekolah; 2) mereka selalu diikutsertakan dalam penyusunan program sekolah dan; 3) dalam setiap rapat sekolah mereka selalu hadir;

Selain faktor pendukung yang sedemikian banyak. Namun tidak dapat diabaikan faktor penghambat dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie terutama warga sekolah dan penjaga sekolah masih kurang memadai. Hal ini menjadi penyebab kurang lancarnya implementasi program manajemen berbasis sekolah sebagaimana yang seharusnya, karena masih banyak dari warga sekolah dan penjaga sekolah berstatus honorer. Selain itu masyarakat, komite dan warga sekolah masih banyak yang belum memahami tentang makna dan tujuan penerapan program manajemen berbasis sekolah.

## KESIMPULAN

Proses perencanaan dalam penerapan manajemen berbasis sekolah meliputi penetapan, visi misi, tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dengan melakukan asesmen tentang kekuatan, hambatan, peluang dan tantangan yang dihadapi oleh Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie. Selanjutnya membuat alternatif perkembangan sekolah kemudian menetapkan proses pengembangan sekolah.

Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah pada Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie menyusun RAPBS, Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, mengikutsertakan komite sekolah. Tetapi rekrutmen personil belum dilibatkan sekolah, namun masih dinas pendidikan. Kepala

sekolah mengadakan pembagian tugas guru secara merata dan selalu membina guru dalam menyusun Silabus dan RPP sesuai standar proses. Mengaktifkan guru pada kegiatan KKG terutama untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam pembelajaran dan administrasi lainnya. Kegiatan KKG dilaksanakan untuk meningkatkan kemampuan guru terhadap penguasaan materi pembelajaran, menggunakan metode dan alat peraga yang tepat dan relevan, sehingga guru dalam melaksanakan pembelajaran disenangi siswanya, guru sudah melaksanakan pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAKEM).

Komite sekolah mempunyai tugas dan fungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan pada satuan pendidikan. Komite sekolah mendukung, memberi masukan, motivasi dan mengawasi kinerja guru serta mengadakan hubungan kerja sama dengan pihak lain dalam mencari dana dan ekstrakurikuler.

Faktor pendukung dan penghambat implementasi manajemen berbasis sekolah di Sekolah Dasar Negeri Sakti Pidie. Warga sekolah, wali siswa dan komite sekolah ikut mendukung kemajuan sekolah. Hal ini terbukti komite sekolah selalu memberi masukan dan membantu program sekolah, warga sekolah dan komite sekolah selalu ikutserta dalam penyusunan program sekolah dan pelaksanaannya. Terbatasnya dana yang diperoleh dari pemerintah dan masyarakat, serta belum terpenuhinya keseluruhan karyawan dan tenaga pengajar yang berstatus Pegawai Negeri Sipil.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amiruddin Siahaan, 2006. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Ciputat: Ciputat Press Group
- Anonim, 2002. *Pedoman Pengembangan Manajemen Sekolah*, Jakarta: Depdiknas, Dirjen Dikdasmen
- Baedhowi, 2010. *Manajemen Berbasis Sekolah* Jakarta: Direktorat Jenderal PMPTK Departemen Pendidikan Nasional
- Budi Raharjo, 2004. *Manajemen Berbasis*

- Sekolah, Jakarta: Depdiknas, Dirjen Dikdasmen, Jakarta.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 2003. *Himpunan Peraturan RI Bidang Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: Depdikbud.
- Depdiknas, 2005. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta. Depdikbud Jakarta.
- Depdiknas, 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Konsep Dasar)*, Jakarta : Depdiknas Dirjen Dikdasmen.
- Depdiknas, 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Rencana dan Program Pelaksanaan)*, Jakarta: Depdiknas Dirjen Dikdasmen.
- Depdiknas, 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Panduan Monitoring dan Evaluasi)*, Jakarta : Depdiknas Dirjen Dikdasmen
- Depdiknas, 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Pedoman Tata Krama dan Tata Tertip)*, Jakarta:Depdiknas Dirjen Dikdasmen,
- Depdiknas, 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Depdiknas Dirjen Dikdasmen.
- Dharma Surya, 2007. *Menumbuhkan Semangat Kerja Sama*, Jakarta: Direktorat Jenderal PMPTK Departemen Pendidikan Nasional
- DharmaSurya, 2007. *Manajemen Peran Serta Masyarakat dalam Pengembangan Pendidikan Sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal PMPTK Depdiknas
- Dharma Surya, 2008. *Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat dalam Pemberdayaan Masyarakat*. Jakarta: Direktorat Jenderal PMPTK Depdiknas
- Dharma Surya, 2010. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Direktorat Jenderal PMPTK Departemen Pendidikan Nasional
- Engkoswara, 2001. *Paradigma Manajemen Pendidikan: Menyongsong Otonomi Daerah*. Bandung: Yayasan Amal Keluarga
- Fattah, N., 2004. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- Hadiyanto, 2004. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Hasbullah, 2006. *Otonomi Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mulyasa, 2003. *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*. Bandung: PT. Remadja Rosdakarya.
- Mulyasa, 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung : Rosda Karya
- Moleong LJ, 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosdakarya
- Nasution S, 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung, Penerbit Tarsito
- Nurkolis, 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Mukhtar dan Widodo Suparto, 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Fifamas.
- Sudarwan Hanim, 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Slamet PH, 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah, dalam Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, dari [http://www.pdk.go.id/jurnal/27/mnajemen\\_berbasis\\_sekolah.htm](http://www.pdk.go.id/jurnal/27/mnajemen_berbasis_sekolah.htm), diakses 20 Februari 2002
- Umaedi, 1999. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta : Depdikbud.
- Permadi, D., 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah*. Bandung. PT. Sarana Panca Karya.
- Yoyon Bahtiar, 2007. *Manajemen Mutu Terpadu*, Bandung : Ikip Bandung.